

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BIRO ADMINISTRASI PIMPINAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR

Siti Almaida Anabila^{1*)}, Wiwiek Harwiki²⁾

^{1,2}Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia
Email: almaida.anabila@gmail.com, Phone: 085865612927

Abstrak Sumber daya manusia adalah salah satu aset yang berharga yang harus dirawat, secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. Mengingat pentingnya pegawai yang didukung oleh peranan sang pemimpin, pemimpin harus mampu melihat, mengamati dan memahami keadaan dalam organisasi. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan mempunyai kompetensi sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 2 Tahun 2023, namun masih banyak pegawai yang mengabaikan program pengembangan kompetensi tersebut. Selain Kompetensi, disiplin kerja dapat meningkatkan efektivitas kerja sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3), Efektivitas Kerja (Y), dan Disiplin Kerja (Z), metode penelitian kuantitatif, teknik pengumpulan data dengan wawancara dan kuesioner. Responden dalam penelitian ini berjumlah 47 dengan teknik pengambilan sampel yaitu teknik sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis jalur dengan program SPSS 25. Hasil dan pembahasan menunjukkan tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap efektivitas kerja, tidak ada pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja, kompetensi berpengaruh terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap efektivitas kerja, tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional secara tidak terhadap efektivitas kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, motivasi Kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional; Kompetensi; Motivasi Kerja; Efektivitas Kerja; dan Disiplin Kerja.

Abstract Human resources are one of the valuable assets that must be cared for, regularly and systematically will produce qualified and competitive quality human resources. Given the importance of employees who are supported by the role of the leader, leaders must be able to see, observe and understand the situation in the organization. Every State Civil Apparatus (ASN) is required to have the competencies as stipulated in Ministerial Regulation Number 2 of 2023, but there are still many employees who neglect this competency development program. In addition to

competence, work discipline can increase work effectiveness so that organizational goals will be achieved.

This study aims to determine the relationship between the variables Transformational Leadership Style (X1), Competence (X2), Work Motivation (X3), Work Effectiveness (Y), and Work Discipline (Z), quantitative research methods, data collection techniques with interviews and questionnaires . There were 47 respondents in this study using the sampling technique, namely the saturated sample technique. The data analysis method uses path analysis with the SPSS 25 program.

The results and discussion show that there is no influence of Transformational leadership style on work effectiveness, no influence of competence on work effectiveness, work motivation has an effect on work effectiveness, Transformational leadership style has an effect on work discipline, competence has an effect on work discipline, work motivation has an effect on work discipline, work discipline on work effectiveness, there is no effect of Transformational leadership style on work effectiveness, competence has a positive and significant effect on work effectiveness, work motivation has an effect on work effectiveness.

Keywords: *Transformational Leadership Style; Competence; Work Motivation; Work Effectiveness; and Work Discipline*

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja, tenaga kerja atau pegawai mempunyai kedudukan yang penting karena tanpa pegawai suatu lembaga atau instansi tak dapat melaksanakan aktivitasnya. Dengan pegawai yang terampil dan penuh dedikasi serta mempunyai kualitas yang diandalkan. Menurut Indrasari, Et all (2018) untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan guna mencapai tujuan tersebut, diperlukan adanya suatu penggerak yang dapat membantu dalam mencapai tujuan tersebut. Kinerja pegawai akan tercapai jika seseorang memiliki niat, motivasi dan nilai-nilai dasar yang baik. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan untuk berusaha mencapai suatu tujuan.

Selain pegawai faktor penting dalam setiap organisasi yaitu instansi tempat bekerja, dimana instansi sebagai faktor penentu dalam pencapaian tujuan instansi secara efektif. Hal ini dikarenakan efektivitas kerja pegawai juga akan menentukan efektivitas kerja organisasi. Pada umumnya setiap organisasi atau instansi yang didirikan selalu berusaha meningkatkan efektivitasnya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Akan tetapi hal ini tidak mudah apabila disiplin kerja pegawai rendah karena disiplin merupakan penggerak agar aparatur atau pegawai negeri sipil mau melakukan pekerjaannya dan kewajibannya dalam melayani masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suherman (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap efektivitas kerja pegawai.

Menurut Sudrajad (2022) dalam organisasi pemerintahan, seorang pemimpin memegang peranan yang penting dalam perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia. Harwiki (2013:876) menyatakan Implementasi Gaya Kepemimpinan mendorong eksistensi organisasi karena sebagian besar organisasi perlu melayani di semua tingkatan untuk menjaga hubungan mereka dengan anggota, karyawan dan lingkungannya, artinya diperlukan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang memotivasi bawahan mereka untuk mencapai tingkat tertentu yang akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Setiap organisasi tentunya akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan dapat mencapai tujuan tertentu. Menurut Kepala Bagian Perencanaan dan Kepegawaian Setda tingkat efektivitas pegawai pada Biro Administrasi Pimpinan masih belum optimal, pada setiap bulannya untuk mengisi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sering kali pimpinan mengingatkan untuk segera menyelesaikan SKP. Variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti kompetensi dan disiplin kerja. Untuk mewujudkan kinerja yang optimal maka pemimpin harus memperhatikan kompetensi setiap pegawainya. Dalam sebuah instansi pemerintahan diwajibkan memiliki kompetensi bagi para Aparatur Sipil Negara (ASN).

Tujuan dari penelitian ini, anatar lain : Menguji, menganalisis dan menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja; menguji,

menganalisis dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja, Menguji, menganalisis dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja, menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja, menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi terhadap disiplin kerja, menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja, menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja, Menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja melalui disiplin kerja, Menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh secara tidak langsung variabel kompetensi terhadap efektivitas kerja melalui disiplin kerja, menguji, menganalisis dan membuktikan pengaruh secara tidak langsung variabel motivasi terhadap efektivitas kerja melalui disiplin kerja.

KAJIAN TEORISTIS DAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Menurut Suwatno (2019;107) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Sedangkan menurut Herdiyansyah (2015) Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Kharis (2015) yaitu : Kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi Intelektual, perhatian Individu.

Kompetensi

Pengembangan kompetensi sangat penting pada pemerintahan dimana kompetensi ASN telah diatur dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara No 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Suarniti & Bagia (2022) mengemukakan Kompetensi dapat diukur dari pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat. disiplin dapat diukur dari kehadiran, ketaatan pada aturan yang ada pada suatu organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Wibowo (2019) Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan yang baik. Indikator kompetensi yaitu: Pengetahuan, skill,sikap.

Motivasi Kerja

menurut Azizil Bana (2016) Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan seseorang bertingkah laku, memberikan arah dan mengatur tingkah laku, serta menentukan tingkah laku menuju tujuan tertentu. Pendapat lain di kemukakan oleh Andry (2018) mengemukakan pendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Disuatu satu sisi perusahaan sebagai lembaga bisnis yang profit oriented, senantiasa mengharapkan tercapainya tingkat kinerja yang tinggi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang dan yang lebih penting lagi disiplin kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas kerja yang tinggi pula. Indikator motivasi kerja yaitu : Pekerjaan yang menantang, pengakuan atas kerja, peluang untuk maju, prestasi kerja, tanggung jawab.

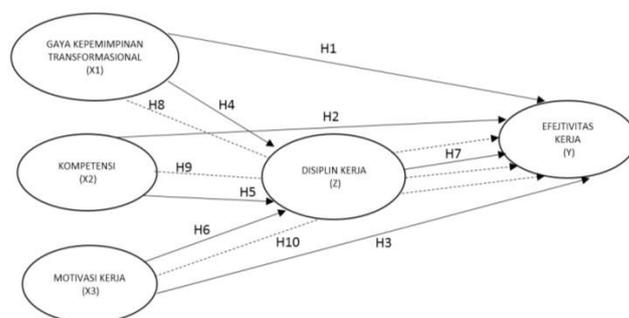
Efektivitas Kerja

Nurazizah & Yuniarsih (2019) Efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian target kerja yang dapat diwujudkan oleh sumber daya manusia, sehingga memberikan nilai guna sesuai dengan harapan dengan demikian menjadi sebuah keniscayaan tatkala organisasi mengharapkan agar seluruh karyawan dapat menunjukkan kinerja yang efektif, selaras dengan target yang sudah ditetapkan. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat, Sedarmayanti (2012). Indikator efektivitas kerja menurut Admosoeparto (2016;55) yaitu : Pencapaian tujuan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kepuasa kerja.

Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain : peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat (Suherman,2019). Pendapat lain dikemukakan oleh Veithzal, et.all (2015;599) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Indikator disiplin kerja yaitu : Selalu hadir tepat waktu, selalu menaati ketentuan jam kerja, memiliki semangat kerja tinggi, adanya sanksi jika melanggar.

Berdasarkan penjelasan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut :



Keterangan:



—————> = Pengaruh langsung (direct effect)

- - - - -> = Pengaruh tidak langsung (indirect effect)

Oleh karena itu, diajukan hipotesisnya sebagai berikut :

H1 : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja

H2 : Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja

H3 : Pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja

H4 : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin

H5 : Pengaruh kompetensi terhadap disiplin kerja

H6 : Pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja

H7 : pengaruh disiplin terhadap efektivitas kerja

H8 : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja

H9 : Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja

H10 : Pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Adminisgtrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang beralamat di Jl. Pahlawan No. 110 Surabaya yang berjumlah 48 Pegawai. Dalam Penelitian ini pegawai yang di ambil sebagai sumber informasi adalah pegawai yang ber status Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena itu teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, sehingga jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah 47 pegawai karena 1 pegawai merupakan pimpinan tertinggi.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian yaitu masing-masing variabel yang digunakan di da-lam penelitian didefinisikan secara jelas agar dapat diukur dengan menggunakan alat ukur yaitu skala likert, sehingga, definisi operasional variabel dapat diuraikan pada Tabel 1.

Ruang Lingkup Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode survei digunakan dalam evaluasi program dengan maksud menjajagi, mengumpulkan, menggambarkan dan menerangkan aspek-aspek yang dievaluasi. Kegiatan menjajagi, mengumpulkan dan menggambarkan data, berguna mengungkap situasi atau peristiwa dari akumulasi informasi yang deskriptif. Variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Variabel bebas, terdiri atas Gaya kepemimpinan transformasional (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi kerja (X3)
- B. Variabel Terikat, yaitu Efektivitas Kerja (Y)
- C. Variabel Intervening, yaitu Disiplin Kerja (Z)

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Gaya Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk hal yang luar biasa Edison (2016)	<ol style="list-style-type: none"> a. Kharisma b. Inspiratif c. Stimulasi Intelektual d. Perhatian Individu
Kompetensi (X2) menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-Masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan yang baik Wibowo (2019)	<ol style="list-style-type: none"> a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Sikap
Motivasi Kerja (X3) merupakan daya pendorong yang menyebabkan	<ol style="list-style-type: none"> a. Tanggung Jawab

seseorang bertingkah laku, memberikan arah dan mengatur tingkah laku, serta menentukan tingkah laku menuju tujuan tertentu Azizil Bana (2016)	<ul style="list-style-type: none"> b. Prestasi kerja c. Peluang untuk maju d. Pengakuan atas kinerja Pekerjaan yang menantang
Efektivitas Kerja (Y) menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian target kerja yang dapat diwujudkan oleh Sumber daya manusia, sehingga memberikan nilai guna sesuai dengan harapan dengan demikian menjadi sebuah keniscayaan tatkala organisasi mengharapkan agar seluruh karyawan dapat menunjukkan kinerja yang efektif Nurazizah & Yuniarsih (2013)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pencapaian Tujuan b. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan c. Kepuasan Kerja
Disiplin Kerja (Z) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku, Veithzal, et.all (2015)	<ul style="list-style-type: none"> a. Hadir tepat Waktu b. Menaati ketentuan jam kerja c. Memiliki semangat tinggi d. Adanya sanksi pelanggaran

Jenis dan Sumber Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini berdasarkan sumbernya dapat di kelompokkan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner, sedangkan teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Analisis Data dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Berdasarkan karakteristik Jabatan responden dapat dijelaskan melalui Tabel 2. Gambaran terlihat pada tabel 2 menunjukkan bahwa responden dengan jabatan Pelaksana sebanyak 32 pegawai (61,1%). Responden dengan jabatan fungsional sebanyak 12 pegawai (25,5%), sedangkan pegawai dengan jabatan structural sebanyak 3 pegawai (6,4%) yaitu dua Kepala Bagian dan satu Kepala Sub Bagian.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi (n)	Presentase (%)
Jabatan Fungsional	12	25,5%
Jabatan Pelaksana	32	68,1%
Jabatan Struktural	3	6,4%
Total	47	100%

Perkembangan deskripsi data jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui tabel 3. Gambaran yang terlihat pada Tabel 3 menunjukkan bahwa responden Laki-laki sebanyak 28 pegawai (59,6%). Responden yang berjenis kelamin perempuan diketahui sebanyak 19 pegawai (40,4%).

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (n)	Presentase (%)
Perempuan	19	40,4%
Laki-Laki	28	59,6%
Total	47	100%

Perkembangan deskripsi data responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat di jelaskan melalui tabel 4. Gambaran yang terlihat pada tabel 4 menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 26 pegawai (55,3 %). Pegawai yang bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 13 pegawai (27,7%), pegawai yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 5 pegawai (10,56) mereka biasanya merupakan PNS Baru sehingga 1 tahun pertama sebagai CPNS tidak terhitung sebagai masa kerja, sedangkan pegawai yang bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 3 pegawai (6,8%).

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji Validitas

Uji Validitas dalam Penelitian diperlukan untuk melihat sejauh mana kuesioner dipakai dapat menghasilkan data yang valid. Acuan pengambilan keputusan dalam menentukan apakah kuesioer valid adalah jika $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dalam penelitian ini nilai signifikan kurang dari 0,05 r_{tabel} untuk 47 responden $DF-2 = 47-2 = 45$ adalah sebesar 0.2876. Hal ini dapat dikataakn seluruh indikator Pernyataan pada setiap variabel dinyatakan Valid.

Uji Reabilitas

Uji reabilitas diperlukan untuk melihat sejauh mana kuesioner yang dipakai dapat menghasilkan jawaban yang konstan dengan menggunakan analisis cronbach alpha. hasil perhitungan uji reabilitas dalam penelitian ini menunjukkan nilai lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh variabel penelitian dinyatakan Reliable.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dilakukan pada analisis regresi linier berganda. Hasil grafik histogram diketahui bahwa pola distribusi data normal dan sesuai pola.

Uji Multikolinieritas

Berikut adalah hasil uji normalitas persamaan 1 dan 2 dari masing-masing indikator. Hasil menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya gejala Multikorenitias yang berarti semua variabel dapat digunakan.

Uji Heteroskedastitas

Berikut adalah hasil uji normalitas persamaan 1 dan 2 dari masing-masing indikator. Hasil menunjukkan grafik tersebut menyebar tidak berarah dan tidak beraturan artinya data pada penelitian ini terhindar dari gejala heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Berikut adalah hasil uji normalitas persamaan 1 dan 2 dari masing-masing indikator. Hasil menunjukkan data terhindar dari gejala autokorelasi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Berikut adalah hasil Regresi Linier Berganda dapat dilihat pada tabel 4 dan 5 dibawah ini.

**Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda Persamaan I
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Error Std.	Beta		
1	(Constant)	.930	1.363		.683	.499
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.227	.104	.241	2.191	.034
	Kompetensi (X2)	.374	.155	.299	2.408	.020
	Motivasi Kerja (X3)	.354	.126	.423	2.816	.007

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja (Z)

Hasil menunjukkan bahwa :

- Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)
Hasil menunjukkan bahwa Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0.227 artinya terjadi peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Disiplin Kerja (Z) sebesar 0.227 satuan.
- Variabel Kompetensi (X2)
Hasil menunjukkan bahwa Koefisien regresi variabel X2 sebesar 0.374 artinya terjadi peningkatan variabel X2 sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Z sebesar 0.374 satuan.
- Variabel Motivasi Kerja (X3)
Hasil menunjukkan bahwa Koefisien regresi variabel X3 sebesar 0.354 artinya terjadi peningkatan variabel X3 sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Z sebesar 0.354 satuan. Koefisien bernilai positif yang berarti bahwa arah hubungan variabel X3 terhadap variabel Z searah yang dimana apabila variabel X3 naik maka variabel Z naik.

**Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda Persamaan I
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Error Std.	Beta		
1	(Constant)	.251	.875		.287	.776
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.027	.070	.037	.383	.703

Kompetensi (X2)	.114	.106	.118	1.081	.286
Motivasi Kerja (X3)	.195	.087	.301	2.232	.031
Disiplin Kerja (Z)	.403	.097	.521	4.133	.000

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja (Y)

Hasil Menunjukkan Bahwa:

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)
Koefisien regresi variabel X1 sebesar 0.027 artinya terjadi peningkatan variabel X1 sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.027 satuan. Koefisien bernilai positif yang berarti bahwa arah hubungan variabel X1 terhadap variabel Y searah yang dimana apabila variabel X1 naik maka variabel Y naik.
- b. Variabel Kompetensi (X2)
Koefisien regresi variabel X2 sebesar 0.114 artinya terjadi peningkatan variabel X2 sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.114 satuan. Koefisien bernilai positif yang berarti bahwa arah hubungan variabel X2 terhadap variabel Y searah yang dimana apabila variabel X2 naik maka variabel Y naik
- c. Variabel Motivasi Kerja (X3)
Koefisien regresi variabel X3 sebesar 0.195 artinya terjadi peningkatan variabel X3 sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.195 satuan. Koefisien bernilai positif yang berarti bahwa arah hubungan variabel X3 terhadap variabel Y searah yang dimana apabila variabel X3 naik maka variabel Y naik.
- d. Variabel Disiplin Kerja (Y)
Koefisien regresi variabel Z1 sebesar 0.403 artinya terjadi peningkatan variabel Z1 sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.403 satuan.

Uji Koefisien Determinasi

Berikut hasil dari uji koefisien determinasi persamaan I dan II, dapat dilihat pada tabel 6 dan 7.

Tabel 6. Hasil Uji Determinasi Persamaan I
Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.773	.757	1.17908

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2)

Hasil menunjukkan bahwa menunjukkan besar pengaruh variabel Gaya kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Variabel Disiplin Kerja (Z) secara gabungan, sedangkan sisanya 22,7% dipengaruhi oleh faktor variabel lain di luar penelitian ini atau nilai error.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi Persamaan II
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 ^a	.848	.834	.75351

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (Z), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3)

Hasil menunjukkan bahwa nilai R Square 0,848 atau 84,8%. Angka tersebut menunjukkan besar pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional(X1), Kompetensi(X2) dan Motivasi Kerja(X3) dan Disiplin Kerja (Z) terhadap Variabel Efektivitas Kerja (Y) secara gabungan, sedangkan sisanya 15,2% dipengaruhi oleh faktor variabel lain di luar penelitian ini atau nilai error

Uji Hipotesis

Uji T (Parsial)

Uji t memiliki tujuan untuk menguji atau mengkonfirmasi hipotesa secara individu. Uji t ini, dalam hasil perhitungan statistic Ordinary Least Square (OLS) ditunjukkan Hasil dari uji T persamaan I dan II adalah sebagai berikut :

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Efektivitas Kerja (Y)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Efektivitas Kerja (Y) sebesar $0,703 > 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $0,383 < t$ tabel (2.01808), dimana **Ho diterima dan Hipotesis 1 ditolak** yang berarti tidak terdapat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Variabel Efektivitas Kerja (Y). Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan di Biro Administrasi pimpinan dilakukan secara tidak tepat, karena tidak dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, dengan demikian ada faktor lain yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja di Biro Administrasi Pimpinan. Hal tersebut di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fariska, Kirana, & Subiyanto (2022) dengan hasil penelitian yaitu gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Hasil pengamatan yang dilakukan penulis terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan belum berhasil membuat pegawai bekerja secara efektif. Karena pemimpin saat ini adalah pejabat baru yang dilantik pada 26 Juni 2023, para pegawai juga belum terlalu mengenal sistem kepemimpinan seperti apa yang dijalankan oleh pemimpin saat ini.

b. Variabel Kompetensi (X2) terhadap Efektivitas Kerja (Y)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y sebesar $0,286 > 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $1,081 < t$ tabel (2.01808), dimana **Ho diterima dan Hipotesis 2 ditolak** yang berarti tidak terdapat pengaruh variabel X2 terhadap Variabel Y. Artinya kompetensi yang di miliki ASN Biro Administrasi Pimpinan belum efektif, dikutip dari artikel The Indonesian Institute (2021) menjelaskan bahwa kenyataannya penyelenggaraan Diklat untuk pengembangan kompetensi hanya sebagai syarat yang harus diikuti oleh pegawai karena tuntutan organisasi. Setelah selesai dilaksanakan, banyak hal yang ditinggalkan oleh peserta. Tidak semua materi dilakukan seiring menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai ASN. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nashihuddin (2022) yang menyatakan bahwa

tidak terdapat pengaruh antara variabel kompetensi terhadap efektivitas kerja, akan tetapi berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jafar & Zulqadri (2020) yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh secara positif terhadap efektivitas kerja, hasil dari kinerja pegawai yang baik, dapat sesuai dengan sasaran dan rencana dari suatu organisasi.

c. Variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Efektivitas Kerja (Y)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel Efektivitas Kerja (Y) sebesar $0,031 < 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $2.232 > t$ tabel (2.01808), dimana **Ho ditolak dan Hipotesis 3 diterima** yang berarti terdapat pengaruh variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Variabel Efektivitas Kerja (Y). Artinya jika motivasi ditingkatkan maka efektivitas kerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan akan ikut meningkat. Hal tersebut berlaku juga untuk sebaliknya, Ketika semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka efektivitas kerja yang dihasilkan akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Toralawe, Maya, & P (2023) dengan hasil penelitian Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja. Penelitian selanjutnya oleh Sari, Alfisah, & Wicaksono (2020), Nurazizah & Yuniarsih (2019) membuktikan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai

d. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Ds disiplin kerja (Z) sebesar $0,034 < 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $2.191 > t$ tabel (2.01669), dimana **Ho ditolak dan Hipotesis 4 diterima** yang berarti terdapat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan. Sikap pemimpin yang selalu mendorong pegawai untuk mematuhi peraturan dan selalu menekankan agar pegawai bisa bekerja secara teamwork dan ber etika yang baik akan mampu meningkatkan kesadaran pegawai akan kewajibannya seperti mampu mematuhi aturan yang sudah ditetapkan, tidak melakukan perbuatan yang semaunya sendiri, dan tidak melakukan kesalahan berulang-ulang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haque & Aminuddin (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, penelitian lain dilakukan oleh Puspitasari & Wulandari (2022) dengan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap tingkat disiplin kerja pegawai. Penelitian lain dari Putri (2017) penelitian tersebut mengungkapkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian juga dilakukan oleh Fariska, Kirana, & Subiyanto Fariska, Kirana, & Subiyanto (2022) yang menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja.

e. Variabel Kompetensi (X2) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Disiplin kerja (Z) sebesar $0,020 < 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $2.408 > t$ tabel (2.01669), dimana **Ho ditolak dan Hipotesis 5 diterima** yang berarti terdapat pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap Variabel Disiplin Kerja (Z). Artinya apabila tingkat kompetensi pegawai Biro Administrasi Pimpinan tinggi maka tingkat kedisiplinan juga akan mengikuti, sebaliknya jika tingkat kompetensi rendah maka tingkat kedisiplinan juga akan menurun. Menurut Pranata (2022) Faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah disiplin kerja dan kompetensi. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suarniti & Bagia (2022) yang menyatakan

kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dalam arti bahwa kompetensi berperan utama dalam upaya peningkatan disiplin kerja karyawan.

f. Variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel X3 terhadap variabel Z sebesar $0,007 < 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $2.816 > t$ tabel (2.01669), dimana **Ho ditolak dan Hipotesis 6 diterima** yang berarti terdapat pengaruh variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Variabel Disiplin kerja (Z). Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi disiplin kerja, sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka semakin rendah pula disiplin kerja. Hal tersebut di dukung penelitian dari Andry (2018) hasil penelitian menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Penelitian lain yaitu Alif (2019) yang menyatakan pola hubungan antara motivasi dengan disiplin kerja adalah linear (berbanding lurus), ini berarti bahwa semakin tinggi nilai motivasi maka semakin tinggi pula nilai disiplin kerja, dan begitu juga sebaliknya. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan penulis, penelitian yang dilakukan oleh Fariska, Kirana, & Subiyanto (2022) dengan hasil penelitian Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja.

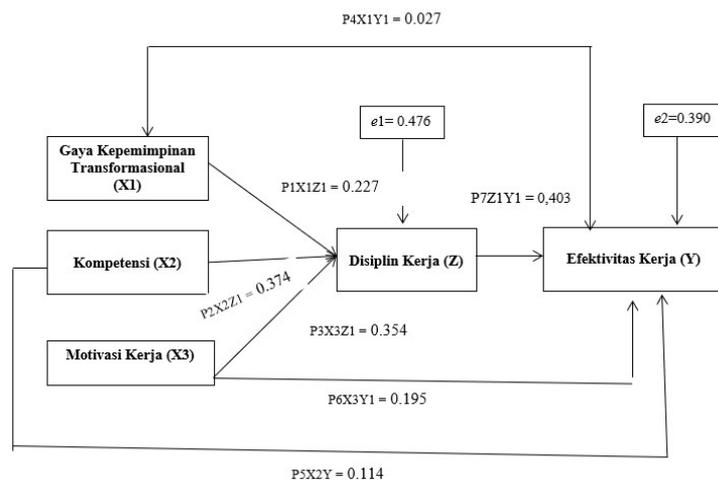
g. Variabel Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kerja (Y)

Berdasarkan tabel uji t diatas pengaruh variabel Disiplin Kerja (Z) terhadap variabel Efektivitas Kerja (Y) sebesar $0,000 < 0,050$ sedangkan untuk nilai t hitung sebesar $4.133 > t$ tabel (2.01808), dimana **Ho ditolak dan Hipotesis 7 diterima** yang berarti terdapat pengaruh variabel Disiplin Kerja (Z) terhadap Variabel Efektivitas kerja (Y). Artinya apabila pegawai Biro Administrasi Pimpinan disiplin dalam bekerja maka setiap pekerjaan akan selesai secara efektif dan efisien. Hal tersebut di dukung oleh penelitian dari Suherman (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap efektivitas kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yasin & Naryono (2021) menyatakan bahwa Disiplin dengan Efektivitas kerja memiliki hubungan yang cukup kuat, artinya besarnya pengaruh dari Disiplin terhadap Efektivitas Kerja berpengaruh signifikan. Penelitian lain dilakukan oleh Toralawe, Y. (2023) dengan hasil penelitian Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja

Uji F (Simultan)

Uji f digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama diuji dan bertujuan untuk menguji atau mengkonfirmasi hipotesis. Hasil dari uji F (Simultan) pada penelitian ini nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel ($48.710 > 2.82$), dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, **H0 ditolak Ha diterima yang artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) jika diuji secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap variabel Disiplin Kerja (Z)**. Persamaan II menunjukkan bahwa nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel ($58.751 > 2.59$), dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, **H0 ditolak Ha diterima yang artinya variabel Gaya kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Disiplin Kerja (Z) jika diuji secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap variabel Efektivitas Kerja (Y)**

Model Analisis Jalur



Mencari nilai e_1 berdasarkan nilai determinasi R square :

1. Dari Regressi Model 1 :

$$\text{Nilai } e_1 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,773)} = \sqrt{0.227} = 0.476$$

Persamaan struktural sebagai berikut :

$$Z = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + e$$

$$Z = 0.930 + 0.227x_1 + 0.374x_2 + 0.354x_3 + 0.476$$

2. Dari Regression Model 2 :

$$\text{Nilai } e_2 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,848)} = \sqrt{0.152} = 0.390$$

Persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + bZ + e$$

$$Y = 0.251 + 0.027x_1 + 0.114x_2 + 0.195x_3 + 0.403Z + 0.390$$

Hasil Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur uji sobel (sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z).

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Efektivitas Kerja secara tidak langsung Melalui Disiplin Kerja.

Berdasarkan perhitungan uji sobel nilai t hitung sebesar 1.932 atau kurang dari nilai t tabel (1.96) artinya **Hipotesis 8 ditolak dimana (X1) tidak berpengaruh positif terhadap Y melalui Z** artinya tidak Ada Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap efektivitas kerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja. Diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 1.932 atau kurang dari nilai t tabel (1.96) artinya Hipotesis 8 ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Efektivitas Kerja secara tidak langsung melalui Disiplin Kerja. Hasil ini menandakan bahwa adanya disiplin kerja tidak mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformatif yang di terapkan pada Biro Administrasi Pimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal itu kemungkinan dikarenakan dua hal pertama, pegawai sudah mempunyai kemampuan untuk memenejemeni diri sendiri. kedua, peraturan yang telah di tentukan oleh BKN dan BKD telah di mengerti dan diterapkan secara baik, sehingga peran pemimpin tidak begitu diperlukan lagi.

b. Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja secara tidak langsung melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan perhitungan uji sobel nilai t hitung sebesar 2.087 atau lebih dari nilai t table (1.96) artinya **Hipotesis 9 diterima dimana (X2) berpengaruh positif**

terhadap Efektivitas Kerja (Y) melalui Disiplin Kerja (Z) artinya Ada Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja. Hasil ini menandakan bahwa adanya disiplin kerja mampu memperkuat pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja. Peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi sesuai dengan Ketentuan badan Kepegawaian Daerah (BKD) maupun Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjadi salah satu faktor pendukung individu yang taat dalam peraturan. Prinsip Dasar Disiplin Pegawai berdasarkan PP No. 94 Tahun 2021 yaitu Yang bertanggung jawab terhadap pembinaan dan penegakan disiplin PNS adalah Atasan Langsung dari masing-masing pegawai.

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja secara tidak langsung melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan perhitungan uji sobel diatas nilai t hitung sebesar 2.327 atau lebih dari nilai t tabel (1.96) artinya **Hipotesis 10 diterima dimana (X3) berpengaruh positif terhadap Y melalui Z** artinya Ada Pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja. Hasil ini menandakan bahwa adanya disiplin kerja mampu memperkuat pengaruh Motivasi Kerja terhadap efektivitas kerja. Artinya pada Biro Administrasi Pimpinan disiplin kerja mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai. salah satu contohnya yaitu dengan datang ke kantor tepat waktu untuk mengisi presensi yang menggunakan aplikasi berbasis android dan iphone, presensi hanya bisa dilakukan di area kantor saja karena lokasi akan terdeteksi secara otomatis, dengan menaati jam masuk kerja digunakan sebagai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu karena data presensi yang akan digunakan untuk tunjangan pegawai, apabila tidak mengisi presensi tunjangan akan otomatis terpotong sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Listiyana & Ngatno (2019) dengan hasil penelitian antara motivasi kerja dan kinerja karyawan terdapat pengaruh mediasi yang signifikan, variabel mediasi yang dimaksud yaitu disiplin kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di Biro Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dapat di simpulkan sebagai berikut :

- a. Tidak ada pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap efektivitas kerja (Y)
- b. Tidak ada pengaruh kompetensi (X2) terhadap efektivitas kerja (Y)
- c. Motivasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (Y)
- d. Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Z)
- e. Kompetensi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Z)
- f. Motivasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Z)
- g. Disiplin kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (Y)
- h. Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional (X1) secara tidak terhadap efektivitas kerja (Y)
- i. Kompetensi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (Y)
- j. Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (Y) secara tidak langsung melalui disiplin kerja (Z)
- k. Berdasarkan hasil Uji F(Simultan) pada persamaan I di diketahui bahwa H0 ditolak Ha diterima yang artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) jika diuji secara bersama-sama

atau simultan berpengaruh terhadap variabel Disiplin Kerja (Z). selanjutnya hasil Uji F pada Persamaan II diketahui bahwa , H₀ ditolak H_a diterima yang artinya variabel variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) dan Disiplin Kerja (Z) jika diuji secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap variabel Efektivitas Kerja (Y).

Saran

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan kesimpulan yang di uraikan penulis sebelumnya, maka dapat diberikan saran untuk menjadi pertimbangan pada penelitian selanjutnya,yaitu :

A. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan teknik pengambilan sampel secara purposive sampling. Penggunaan teknik tersebut diharapkan dapat memperoleh responden berdasarkan kriteria sampel, sehingga responden dapat lebih bersifat representatif. Hal ini disarankan akibat pada penelitian yang dilakukan ini menggunakan sampel jenuh sehingga responden kurang bisa dieksplor secara objektif.
2. Penelitian berikutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian tentang disiplin kerja sebagai variabel mediasi atau intervening (Z), karena pada saat ini penggunaan disiplin kerja sebagai variabel intervening (Z) masih sangat jarang, sehingga pada penelitian ini peneliti kesulitan mendapatkan referensi terkait disiplin kerja sebagai variabel intervening (Z).
3. Penelitian berikutnya dapat menggunakan populasi dan sampel yang lebih banyak serta menggunakan metode analisis SEM.

B. Saran Bagi Biro Administrasi Pimpinan

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran bagi perusahaan, sebagai berikut :

1. Bagi pemimpin yang baru diharapkan dapat lebih *intens* lagi terhadap para pegawai, sehingga dalam melaksanakan tugas yang diberikan pegawai dapat menyelesaikan tepat waktu dan sesuai yang diharapkan, atau pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya tidak seperti pemimpin sebelumnya yang cenderung kepada pemimpin yang transformasional
2. Bagi pegawai ASN di lingkungan Biro Administrasi Pimpinan agar lebih memperhatikan atau mengikuti program ASN belajar, workshop, diklat dll untuk pengembangan kompetensi, sehingga dapat menambah ilmu pengetahuan serta kerja menjadi efektif dan efisien.
3. Motivasi Kerja sangat dibutuhkan dalam dunia pekerjaan sehingga para pemimpin harus memberikan motivasi, dukungan seperti memberikan reward kepada pegawai agar pegawai merasa puas dan di akui atas pekerjaannya, yang nantinya akan berdampak baik untuk efektivitas kinerja pegawai.
4. Pemimpin diharapkan dapat membantu untuk keringanan atau toleransi kepada pegawai yang lupa mengisi E-presensi, atau pegawai yang mengalami keadaan darurat sehingga telat masuk ke kantor. Seperti halnya di Pemprov Jawa Barat untuk pegawai yang telat hadir dengan alasan tertentu maka pimpinan akan membantu mengisi presensi melalui aplikasi yang di sediakan, apabila di Pemprov Jawa Timur belum ada hal seperti itu dapat di pertimbangkan untuk di ajukan kepada Bada Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur)
5. Bagi seluruh pegawai dan pimpinan tinggi pertama di lingkungan Biro Administrasi Pimpinan dapat meningkatkan kedisiplinan serta tepat waktu

dalam mengerjakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), agar pimpinan dapat mengevaluasi kinerja pegawai setiap bulannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Admosoeprpto, K. (2016). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.
- Alif, R. D. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin kerja pada pegawai kantor satuan polisi pamong praja provinsi kalimantan timur. *Journal Administrasi publik*, 816-830.
- Andry. (2018). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Pekanbaru. *JWEM STIE Mikroskil*, 8(1), 117-126.
- Azizil Bana. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kediri). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1).
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fariska, D., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 79-87.
- Harwiki, W. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citixenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives Eas Java Province. *Journal of Economics in Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Haque, B., & Aminuddin, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pusat Litbang Jalan dan Jembatan Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. *Prosiding Manajemen*, 5(1), 418-424.
- Herdiyansyah, H. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Indrasari, M., Momin, M. M., Syamsudin, N., Newcombe, P., & Permana, S. (2018). Influence of Motivation and Quality of Work Life on The Performance of Employees. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 42-48.
- Jafar, A., & Zulqadri, Z. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 58-59.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawab Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3, 1-9.
- Nashihuddin, M. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Bank BTN Syariah Cirebon). *Repository UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*.
- Nurazizah, T., & Yuniarsih, T. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru di SMK Pasundan 3 Bandung. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 147-156.

- Puspitasari, P., & Wulandari, R. D. (2022). The Influence Of Leadership Style on Employee Discipline in Wiyung Sejahtera Hospital. *Journal of Public Health*, 273-284.
- Putri, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus Pada PT. Gearindo Prakasa Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(3), 1-9.
- Pranata, S. P. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Sei Semayang. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, 13(2), 39-48.
- Sari, S. W., Alfisah, E., & Wicaksono, T. (2020). Analisa Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pada Muebel Purnama Martapura. *Artikel UNISKA*, 1-10.
- Sedarmayanti. (2012). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sudrajad, Y. (2022). Analisa Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Laissez Faire dalam Birokrasi Pemerintahan. *Artikel Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara*.
- Suherman. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang. *Kajian Administrasi dan Pemerintah Daerah*, 14(9), 144-155.
- Sunarniti, N., & Bagia, I. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 8, 81-89.
- Suherman. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang. *Kajian Administrasi dan Pemerintah Daerah*, 14(9), 144-155.
- Toralawe, Y., Maya, N. D., & P, I. G. (2023). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Negeri Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 60-70.
- Veithzal, Z. R., Mansyur, R., Thoby, M., & Willy, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yasin, D. A., & Naryono, E. (2021). Pengaruh Sisiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pengajar (Studi Pada Pengajar di Sekolah Menengah Kejuruan HASSINA Sukabumi Pada Tahun 2019. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 133-144.